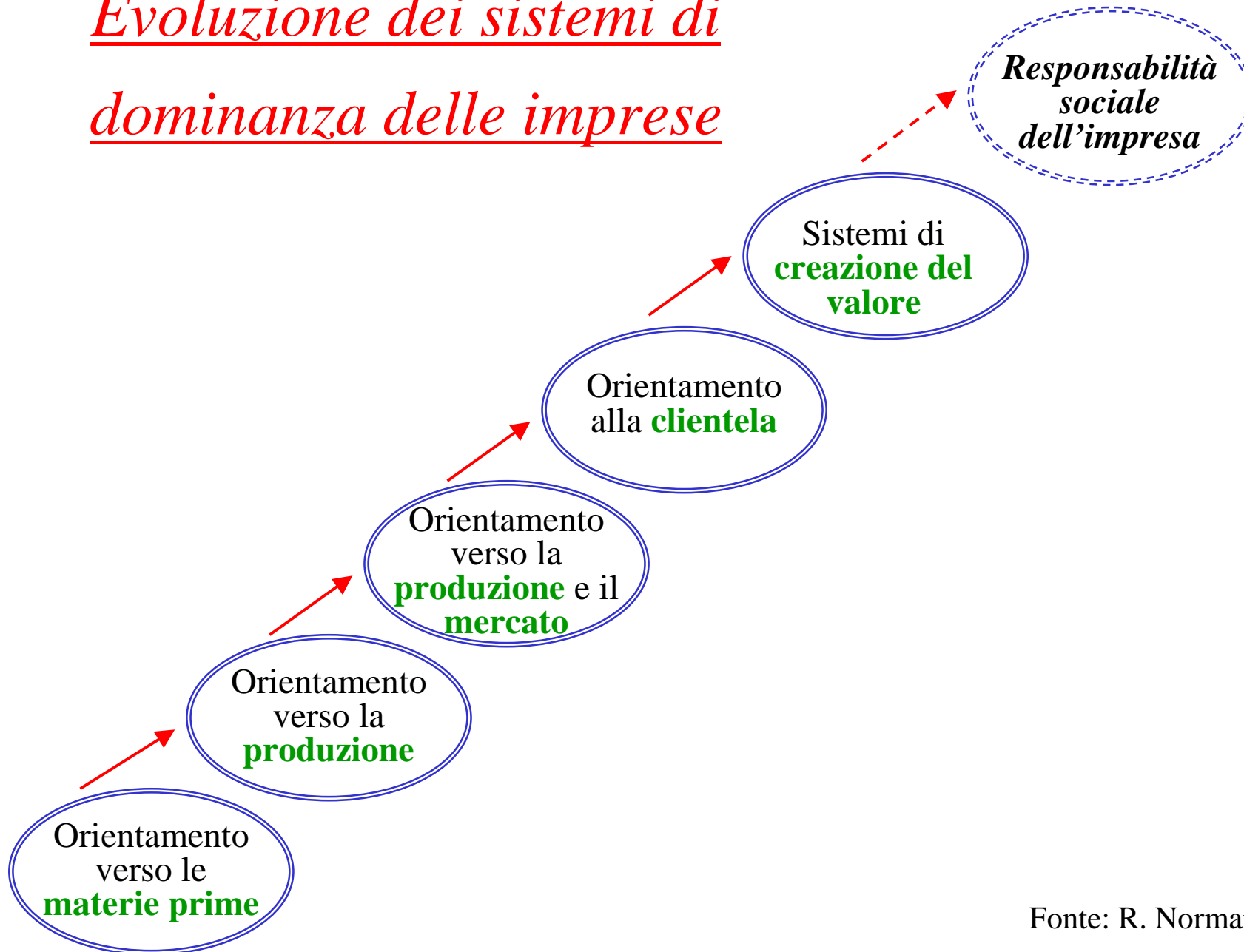


Evoluzione dei sistemi di dominanza delle imprese

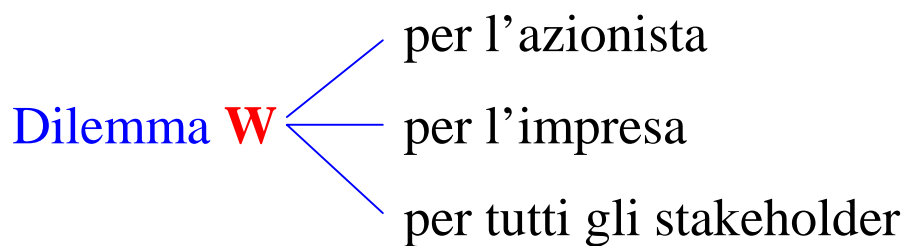


Fonte: R. Normann 1997

SISTEMA DI CREAZIONE DI VALORE

Creare W → Aumentare la dimensione economica del Capitale di impresa

Diffondere W → Trasferire il W nei prezzi delle azioni



Impulso del mondo accademico

◆ Limiti del Bilancio di Esercizio

- condizionamenti di tipo giuridico formale
normativa fiscale
- rilevanza della comunicazione economico
finanziaria

◆ Il Reddito è solo una componente del W

◆ Il W è il cuore della teoria aziendale

Impulso del mondo operativo

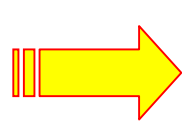
“Caso IKEA”

I K E A

☞ **Da** piccola azienda svedese di vendita per corrispondenza di mobili **a** grande organizzazione mondiale di vendita al dettaglio di articoli di arredamento

☞ **Fattori di economia dei costi**

- design scandinavo semplice e di qualità
- ricerca su scala mondiale di fornitori di componenti
- efficiente gestione dei magazzini
- servizio self-service



prezzi bassi \approx 25% inferiori
a quelli dei concorrenti

👉 **Idea imprenditoriale**

- ◆ Ridefinizione dei ruoli, rapporti e prassi organizzativa del settore

Nuova divisione del lavoro verso:

➡ **clienti**

assemblaggio di prodotti e trasporto a casa

➡ **fornitori**

fornitura di servizi tecnici e commerciali, assistenza tecnica, apparecchiature in leasing

Accordi di co-produzione

- ➡ Forte impatto della tecnologia IKEA al centro di una costellazione di servizi, prodotti, design, gestione.
- ◆ La competizione si sposta dalle imprese ai sistemi di offerta
- ➡ I prodotti e i servizi si fondono al punto di non essere più separabili.

IKEA: LEADER MONDIALE NELL'ARREDAMENTO DOMESTICO

DAL CATALOGO DELL'AZIENDA

QUESTO LO FA IKEA

- ☞ Progettazione e sviluppo dei prodotti
- ☞ Imballo in cartoni piatti
- ☞ Selezione, Acquisti e Produzione in grandi volumi
- ☞ Verifica della qualità e funzionalità dei prodotti

QUESTO LO FA IL CLIENTE

- ☞ Verifica – Scelta - Acquisto dei prodotti
- ☞ Trasporto dei mobili a casa
- ☞ Montaggio ed avviamento dei componenti

Insieme risparmiamo soldi

Analisi del business e ridefinizione dei ruoli: dell'azienda, del cliente, dei fornitori, dei dipendenti.

mercati
prodotti

	m_1	m_2	m_3	m_4	m_5	m_6	m_7	m_8
A	Yellow							
B	Yellow		Orange	Orange	Orange	Orange		
C	Yellow							
D	Yellow		Blue	Blue	Blue			
E	Yellow		Blue	Blue	Blue			
F	Yellow							
G								
H							Green	
I								

area di affari

MERCATI PRODOTTI	MERCATO ESTERO	MERCATO INTERNO		
		FAMIGLIE	IMPRESE	PUBBL.AMM.
COSTRUZIONI RESIDENZIALI		EDILIZIA RESIDENZIALE		
LAVORI DI MANUTENZIONE RINNOVO E DI COMPLETAMENTO		PRIVATA		PUBBLICA
COSTRUZIONI NON RESIDENZIALI		EDILIZIA NON RESIDENZIALE		LAVORI PUBBLIC
OPERE SPECIALIZZATE		PRIVATA		

Combinazioni produttive tipiche delle imprese edili

Tipologie gestionali delle imprese edili

Grado di diversificazione

impresa monoarea

impresa biarea

*Grado di articolazione
organizzativa*

impresa pluricantieri
Impresa monocantieri

A) Attività monoarea in un contesto organizzativo monocantieri	B) Diversificazione temporale Portafoglio di aree
C) Portafoglio di cantieri	D) Diversificazione spaziale Portafoglio di aree e di cantieri

Aree gestionali

APPALTO

- Ciclo
vendita - acquisto - produzione
- Rischio di esercizio
- Variabili critiche:
 - anticipazioni iniziali
 - modalità e tempi
calcolo s.a.l
 - ritardo corresponsione s.a.l.
 - trattenute di garanzia
 - revisione prezzi
 - tempi di collaudo
 - ...

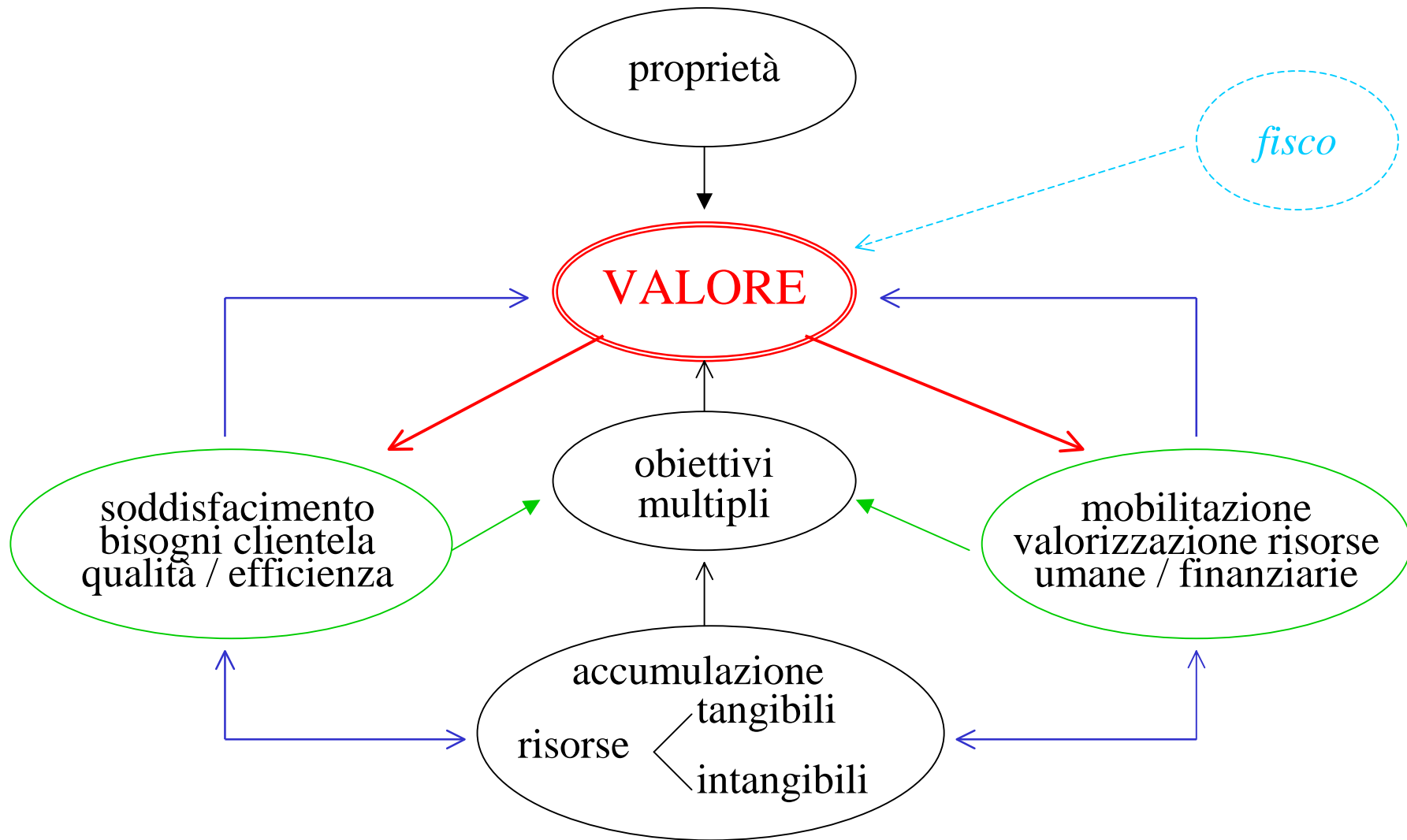
PROPRIO

- Ciclo
acquisto - produzione - vendita
- Rischio di mercato
- Variabili critiche:
 - stipula preliminari di vendita
 - caparre
 - acconti sul prezzo definitivo
 - permuta
 - ...

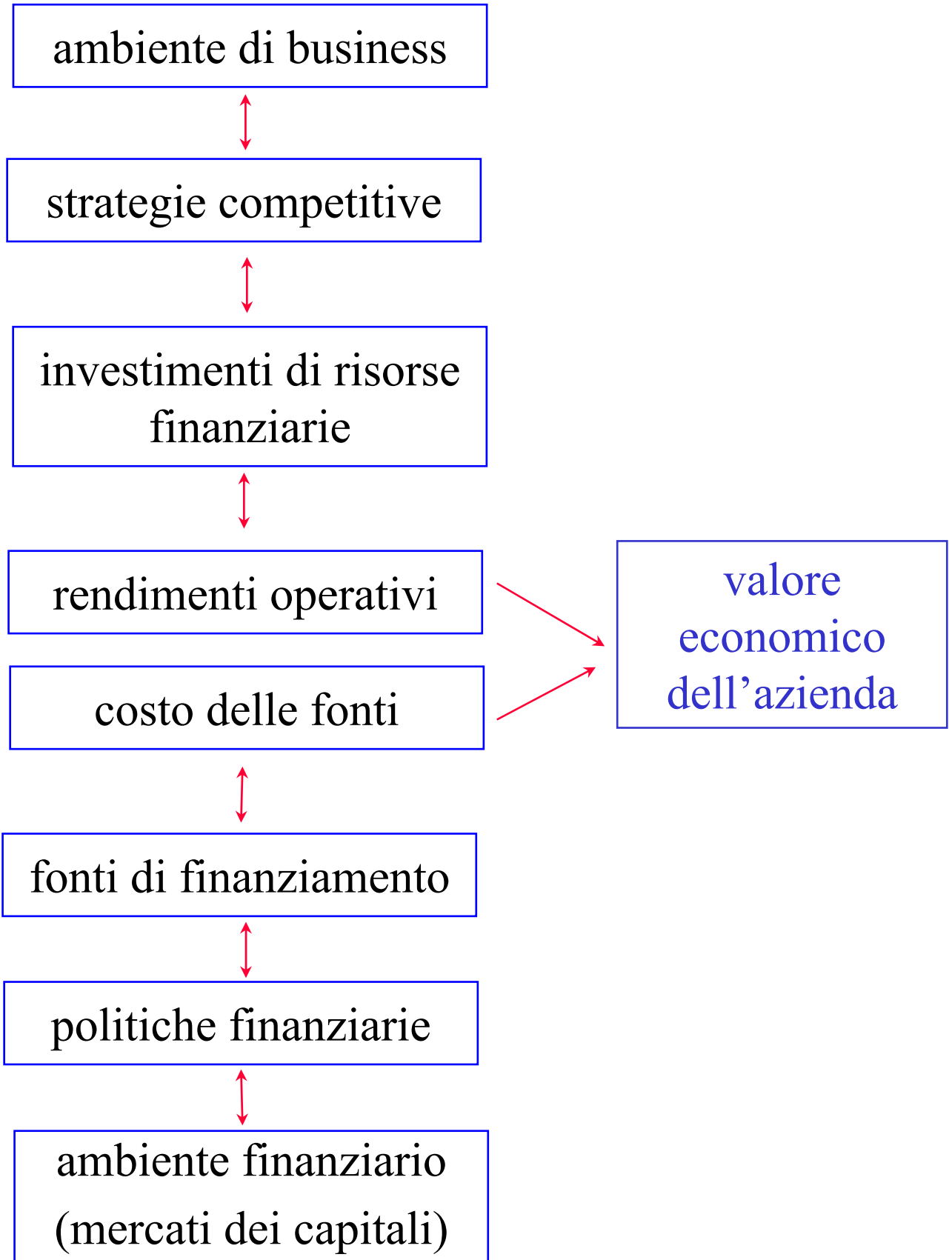
Le matrici del portafoglio strategico.
Il modello BCG (Boston Consulting Group)

<i>Alta</i> <i>Attrattività del business</i> <i>(tasso di crescita del mercato)</i>	Star Redditività: elevata Flussi di cassa: neutri Strategia: investire per crescere	Question mark Redditività: bassa, instabile Flussi di cassa: negativi Strategia: investire per rafforzarsi e crescere o abbandonare
	Cash cow Redditività: elevata, stabile Flussi di cassa: positivi Strategia: mungere	Dog Redditività: bassa, instabile Flussi di cassa: neutri Strategia: disinvestire
<i>bassa</i>	<i>Alta</i> <i>Forza competitiva</i> <i>(quota di mercato relativa)</i>	<i>bassa</i>

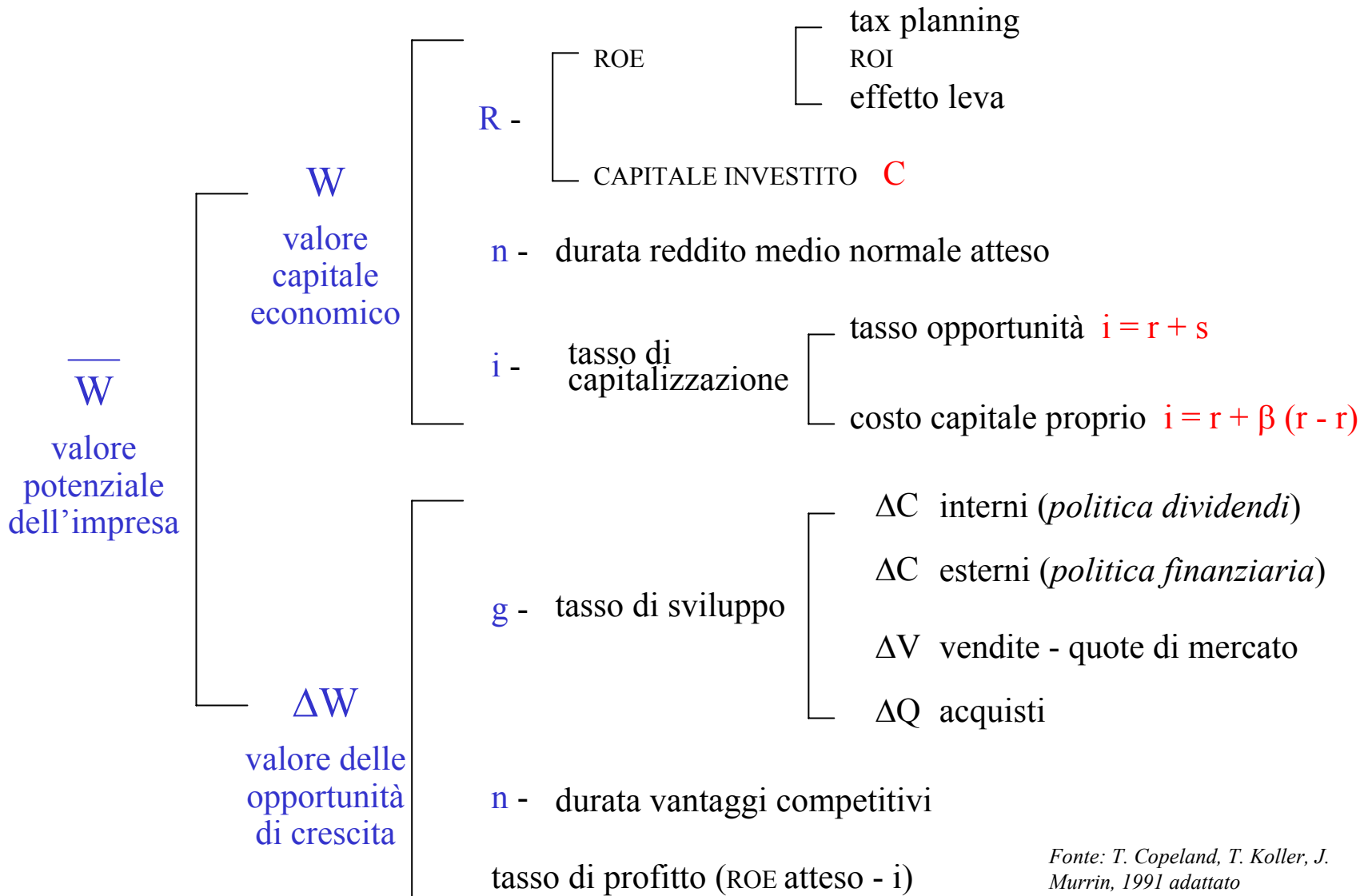
Concezione di fondo dell'impresa "innovativa"



Strategie competitive e politiche finanziarie



LEVE DEL VALORE



Fonte: T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, 1991 adattato

LA FILOSOFIA della CREAZIONE DI VALORE



Il VALORE dell'AZIENDA

come BARICENTRO

degli **OBBIETTIVI**

dei **COMPORAMENTI**

dei **SISTEMI DI GESTIONE**

dei **VALORI**

PROBLEMI DI FONDO DELLE IMPRESE NON ANCORA RISOLTI

- Quali sono i valori non monetari che l'impresa produce?
- Quali sono i fattori che generano il consenso?
- Chi regola l'utilizzo dei beni non riproducibili?

QUALE OBIETTIVO DELLE IMPRESE

- A)** Produzione di nuovo valore
- B)** Conseguimento del benessere degli stakeholders (in primis degli shareholders)

PROBLEMI APERTI – SOLUZIONI POSSIBILI

1) Funzioni del Management

2) Posizioni delle imprese verso l'ambiente

3) Determinazione dei risultati dell'attività aziendale

.....

misurazione periodica del capitale economico
(i.e., stima del valore economico del capitale)

.....

Valore economico per l'azionista

Relazioni tra prezzo e valore del capitale